

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Geld ist kein Produkt“

Der Schweizer Schriftsteller Martin Suter über Verhaltensmuster von Top-Managern, die Pervertierung der Finanzmärkte, die Rolle der Frauen in der Business-Class und sein Leben nach dem tragischen Tod seines dreijährigen Sohnes

SPIEGEL: Herr Suter, sind Banker und andere Top-Manager auch nur Menschen?

Suter: Natürlich. Sie können menschliche Makel nur ein bisschen besser ausleben. Und manchmal wird das sehr teuer, wie man zurzeit besichtigen kann.

SPIEGEL: Wer Ihre „Business Class“-Kolumnen gelesen hat, kann den Eindruck gewinnen, dass Sie die wahren Ursachen der Wirtschaftskrise beschrieben haben, lange bevor die ausbrach.

Suter: Vielleicht sieht das jetzt so aus. Eigentlich wollte ich ja nur kleine Dramolette aus der persönlichen Welt der Manager schreiben. Aber wenn man sich ein bisschen mit der Psyche des Managers befasst, verliert man schnell den Glauben an die freiwillige Selbstbeschränkung der Unternehmen und die selbstregulierenden Kräfte der Märkte. Das Versagen dieser Kräfte ist letztlich der Grund für den Schlamassel, in dem wir stecken.

SPIEGEL: Geht es in den Vorstandsetagen wirklich nur um Statusgier, Boni-Fixierung, Geld, Macht und Karriere?

Suter: Es wäre nicht sonderlich spannend, die zu beschreiben, die alles richtig machen und die es zweifelsohne gibt. Aber die dominieren nicht. Das Selbstverständnis des Managers hat sich in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend verändert. Eigentlich müsste es Führungskräften doch darum gehen, gute Produkte herzustellen. Aber das Wohlergehen des Unternehmens wurde für sie mehr und mehr zum Abfallprodukt ihrer Karrierebestrebungen. Als eigentlicher Leistungsausweis des Managers gilt nun seine Karriere.

SPIEGEL: Zu dieser Entwicklung gehört auch eine Gesellschaft, die derlei erlaubt, befördert und belohnt.

Suter: Und diese Gesellschaft ist eingebunden, seit der Shareholder-Value seinen Siegeszug begann. Er führte dazu, dass das wichtigste „Produkt“ vieler Unternehmen heute deren Gewinn ist.

SPIEGEL: Eine Firma ohne Profit kann nun mal nicht überleben.

Suter: Völlig richtig. Aber das Missverständnis begann damit, dass man schnellen Gewinn nur mit Restrukturierungen und Jobabbau zu erreichen glaubte. Entsprechend wurden jene Sanierer zu Stars, die wie Söldner kamen und gingen. Denen fallen Einschnitte leicht, weil sie keinerlei emotionale Bindung zum Unternehmen haben.



THOMAS TUMA / DER SPIEGEL

Martin Suter

hat filigran wie kein anderer Autor Verhaltensmuster und Überlebensstrategien von Managern beschrieben. „Business Class“ heißen seine über 700 Kolumnen, die zunächst in der „Weltwoche“ und im „Tages-Anzeiger“ erschienen und heute zum Großteil gebunden im Diogenes Verlag erhältlich sind. Der gebürtige Zürcher Suter, 61, war lange in der Schweiz als Werber erfolgreich. Seit Anfang der neunziger Jahre konzentriert er sich ganz auf seine Arbeit als Autor. Mit seiner Frau lebt er in Zürich, auf Ibiza und in Guatemala, wo das Paar vor drei Jahren zwei Kinder adoptiert hat. Der kleine Antonio starb kürzlich bei einem Unfall. Suters neuer Roman „Der Koch“ erscheint Ende Januar.

Dieses Phänomen wurde durch die Popularisierung des Aktienbesitzes noch befeuert. Alle wollten plötzlich Anteilsscheine.

SPIEGEL: Es ist doch gut, den Kreis der Profiteure zu verbreitern ...

Suter: ... wurde auf eine Art aber pervers.

SPIEGEL: Inwiefern?

Suter: Auch Arbeiter begannen, Aktien zu kaufen von Unternehmen, die ihren Wert dadurch steigerten, dass andere Arbeiter entlassen wurden – oder sogar sie selbst. Mittlerweile wurde das Geschäft nur anonymisiert, indem die Arbeiter ihre Ersparnisse zum Beispiel einem Fonds anvertrauen. Hinzu kommt, dass in den Vorstandsetagen heute nicht mehr gilt: Wer gut ist, verdient viel. Sondern: Wer viel verdient, ist gut.

SPIEGEL: Sie meinen, dass Gagen zum Selbstzweck geworden sind?

Suter: Schlimmer noch, sie sind eine Prestigefrage geworden, nicht nur für die Führungskraft, sondern auch für die Firma, die damit zeigt, dass sie sich diesen Manager leisten kann. Banken sagen heute sehr gern, sie müssten ihre atemberaubenden Boni schon deshalb zahlen, weil Konkurrenten ihnen sonst die Top-Leute abjagten. Wie ersetzlich diese Top-Leute waren, sehen wir jetzt.

SPIEGEL: Sie meinen, eine Bank sollte einfach mal andere Maßstäbe bei der Rekrutierung anlegen?

Suter: Unbedingt. Denn wohin die bisherigen führen, hat man in der aktuellen Weltwirtschaftskrise gesehen. Geldinstitute und Wall Street haben nicht allzu viel dazu beigetragen, dass es dem System gutgeht. Am Ende hat es der verhasste Staat richten müssen.

SPIEGEL: Halten Sie Boni grundsätzlich für schlecht?

Suter: Ich habe nichts dagegen, wenn jemand für einen guten Job viel verdient. Aber wenn er in einem Jahr 30 Millionen Euro bekommt, muss er sein Leben lang eigentlich nicht mehr arbeiten – egal, wie gut oder schlecht er war. Er geht kein Risiko ein. Die Unterschiede in Qualifikation und Leistung dürften dagegen allenfalls marginal sein, ob jemand solche Summen verdient oder „nur“ 800 000 Euro.

SPIEGEL: Dann müssten sich Firmen insgesamt vom Gewinnstreben verabschieden.

Suter: Nein, sie müssten nur ihre Prioritäten ändern. Erstes Ziel müsste sein – es klingt altmodisch, deswegen formuliere ich



RICHARD B. LEVINE / NEWS.COM / SIPA

New Yorker Wall Street im September 2008: „Am Ende hat es der verhasste Staat richten müssen“

es auch altmodisch –, möglichst viele Menschen in Brot und Arbeit zu halten. Unternehmer können sich schlechter aus der Verantwortung schleichen als Manager. Sie können ein Vermögen verlieren, wenn es ihrer Firma schlechtgeht. Manager verdienen dagegen immer. Und es gibt eine Menge unanständiger Tricks, ein Unternehmen kurzfristig gut aussehen zu lassen für Analysten und Aktionäre.

SPIEGEL: Gutes Management ist auch eine Sache der eigenen Erziehung?

Suter: Und damit eine ethische, ja. Ich will nicht sagen, dass früher alles besser war. Aber in vielen Kulturen wusste wenigstens ein Teil der Elite, dass ihr Reichtum auch Verantwortung gegenüber dem Rest der Gesellschaft bedeutet. Dieses Bewusstsein gibt es sicher noch bei manchen Erben alter Vermögen. Die zahlen noch dort Steuern, wo sie leben, und fördern kulturelle oder soziale Anliegen. Manager der heutigen Generation ziehen dagegen in die Steueroasen der Schweiz. Nur um ein wenig Geld zu sparen, nehmen sie es in Kauf, in den Reichtumghettos der Provinz ein Spießerleben zu führen.

SPIEGEL: Es ist demnach auch eine soziale Herausforderung, viel Geld zu verdienen?

Suter: Natürlich. Aber die wenigsten sind ihr gewachsen. Sie benehmen sich wie euro-

päische Pauschaltouristen in der Dritten Welt: Plötzlich gehören sie zu den Reichen und haben keine Ahnung, wie man sich als solche benimmt.

SPIEGEL: Wert und Werte sind merkwürdig abstrakt und virtuell geworden: Reichtum, Moral, Boni, selbst die jetzt auflaufenden Milliardenverluste.

Suter: Schon lange leben Manager vom Lohn anderer Leute Arbeit. Weil selbst das irgendwann nicht mehr lukrativ genug war, begann man, auch von den möglichen Verlusten der anderen zu leben.

SPIEGEL: So begann die aktuelle Krise damit, dass armen Amerikanern Hauskredite angedreht wurden, die sie sich gar nicht leisten konnten. Sind Banker noch mal eine besondere Kaste von Managern?

Suter: Ich glaube, der ständige Umgang mit diesen astronomischen Summen trübte den Blick der Vermögensberater, Analysten und Investmentbanker für die Realität und ließ sie die Tuchfühlung mit den kleinen Leuten verlieren und vergessen, wie eng deren Schicksal eben doch mit ihrem eigenen verknüpft ist.

SPIEGEL: Sie waren mit Mitte zwanzig in der Schweiz ein Werbestar. Ist Reklame nicht genauso verlogen wie die Finanzbranche?

Suter: Werbung für die Finanzbranche muss es ja geradezu sein. Die Schweizer

Kantonalbanken machen eine Kampagne mit dem Slogan: „Geld macht glücklich“. Dazu werden fröhliche Menschen gezeigt. Wahrscheinlich hat im deutschsprachigen Raum jeder Texter, der an einer Bankenkampagne arbeitete, schon mal mit diesem Satz gespielt. Aber meist sagte doch jemand rechtzeitig: Spinnst du?! Dass solche Selbstkontrollmechanismen heute versagen, sagt viel über den Zustand dieser Branchen aus.

SPIEGEL: Ist Ihnen an Ihrer eigenen Vergangenheit als Werber heute etwas peinlich?

Suter: Manche Sprüche schon, die ich einst aus purer Freude an der Formulierung niederschrieb. Einen hat Max Frisch zu Recht angeprangert: „Lassen Sie Ihr Geld für sich arbeiten. Sie arbeiten schließlich auch für Ihr Geld.“

SPIEGEL: Solche Sprüche führten letztlich in die Krise.

Suter: Ich fürchte, Sie haben recht. Damals fand ich den Spruch toll, auch wenn der Fonds, für den er warb, nie mehr seinen Ausgabepreis erreichte. Natürlich hatte Frisch recht, dass niemand Geld für sich arbeiten lässt. Es arbeiten immer Menschen.

SPIEGEL: Wie waren Sie selbst als Chef?

Suter: Weich. Ich war nicht unbeliebt und deshalb wohl nicht sonderlich erfolg-

reich. Ich stellte immer lieber Leute ein, als dass ich sie entließ.

SPIEGEL: Viele Manager wurden trotz gewaltiger Pleiten mit großen Abfindungen verabschiedet. Andererseits werden in jüngster Vergangenheit immer wieder Kassiererinnen oder Putzfrauen wegen winziger Diebstähle entlassen. Warum begehrt die Gesellschaft trotz solcher offenkundigen Diskrepanzen nicht auf?

Suter: Einerseits sind sich viele Menschen ihrer Machtlosigkeit bewusst. Andererseits gibt es in uns allen den Traum, mal zu den Gewinnern zu gehören. In der Schweiz und übrigens auch in Deutschland stimmten die Leute zuletzt so ab, als wären sie reich.

SPIEGEL: Weil sie konservativ-liberal wählen?

Suter: Ich denke schon. Damit versuchen sie, die Ferienvillen im Tessin zu retten, die sie irgendwann zu besitzen hoffen.

SPIEGEL: Demnach wählen nur noch desillusionierte Realisten links?

Suter: Der Linken fehlen die Rezepte. Stattdessen versucht sie sich anzupassen. Aber in der Mitte ist das Gedränge zu groß.

SPIEGEL: In der von Ihnen beschriebenen Managerwelt tauchen Frauen meist nur als Sekretärinnen, Gattinnen oder Geliebte auf. Könnte man eine Krise wie jetzt vermeiden, wenn mehr Frauen in Führungspositionen wären?

Suter: Eine heikle Frage. Bislang war es meist so, dass Frauen es nur dann nach ganz oben geschafft haben, wenn sie die gleichen Verhaltensmuster wie ihre männlichen Kollegen kultivierten. Sie können sogar härter sein.

SPIEGEL: Also sind wieder die Männer schuld?

Suter: Ich weiß es ehrlich nicht. Frauen wären jedenfalls im Geschäftsleben auch eine ungeheure Bereicherung, wenn sie das eigene Wesen eher zuließen. Meine Hoffnung wäre, dass es Frauen dann doch eher um die Sache als ihr Ego ginge. Dann blieben uns viele Hahnenkämpfe erspart.

SPIEGEL: Sind Männer der Steinzeit noch so nah?

„HEUTE GILT NICHT MEHR: WER GUT IST, VERDIENT VIEL. SONDERN: WER VIEL VERDIENT, IST GUT.“

Suter: Auf gewissen Gebieten schon. Auch in der Frage: Wer hat die schönste Frau?

SPIEGEL: In Ihrer „Business Class“ findet die Liebe doch kaum statt.

Suter: Liebe und alles, was wir dafür halten, spiegelt sich ja nicht nur in Ehen, Ehekrisen, Seitensprüngen oder Eifersucht. Vieles, was Männer auch im Geschäftsleben tun, tun sie, um damit – direkt oder indirekt – Frauen zu beeindrucken. Deshalb haben die Frauen, auch wenn sie das nicht gern hören, einen großen Anteil an dieser Geschäftswelt, ohne aktiv dazu beizutragen. Sie sind für vieles das Motiv – auch für Geldgier und Rücksichtslosigkeit.



Protest gegen Kapitalismusauswüchse im März in Berlin: „Die Zukunft ist eigentlich schon

SPIEGEL: Klingt schwer nach Komplizinnen.

Suter: Und zugleich sind sie die Prinzessinnen auf den Drehbühnen dieser Ritterspiele. Es kommt darauf an, bei wem und wann sie ihr Taschentuch fallen lassen.

SPIEGEL: In diesem Welttheater spielten sich in den vergangenen zwei Jahren menschliche Dramen ab. Viele Top-Manager galten vorher als unnahbar und schon deshalb auch unverwundbar. Wie haben

Merckle hat mit Börsenspekulationen sein Lebenswerk aufs Spiel gesetzt und sich wohl auf ein Gebiet begeben, dem nicht nur er nicht gewachsen war. Er hat wahrscheinlich die Finanzprodukte, mit denen er spekuliert hat, so wenig verstanden wie die Leute, die sie ihm verkauften. Ich glaube, dass ich bei „Wetten, dass ...?“ jede Saalwette gewinnen würde, wenn Thomas Gottschalk zehn solcher Derivate-Händler auftreiben müsste, die ihre Produkte wirklich erklären können.

SPIEGEL: Mit Derivaten und strukturierten Wertpapieren konnte man wunderbar Risiken verstecken.

Suter: Und für dieses Geschäft fehlt mir bis heute das Verständnis. Wenn Sie eine schlecht gewordene Fleischbrühe mit einer frischen mischen, ist die Gesamtheit wieder schlecht. Bei diesen verpackten Krediten heißt es dagegen bis heute, das sei eine gute Sache.

SPIEGEL: Wie finden Sie Ihren Landsmann, Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann?

Suter: Er glaubt halt noch immer an Shareholder-Value und das Bonussystem und ist dadurch nicht unschuldig am ganzen Schlamm. Es kommt dazu, dass er einmal gesagt hat, Männer mit Offiziersausbildung seien die besseren Manager. Eine sehr bedenkliche These, an die nicht einmal mehr



ausbezahlt worden“

die Schweizer Wirtschaft glaubt. Dennoch macht er seine Sache bisher recht gut, finde ich.

SPIEGEL: Inwiefern?

Suter: Er lehnt staatliche Hilfen für sein Institut ab. Darin ist Ackermann wenigstens konsequent, wenn ich sehe, wie schnell sich viele andere unter die schützenden Röcke des Staates flüchteten. Immerhin sagt er nicht, was kümmert mich mein Geschwätz von gestern. Indirekt profitiert natürlich auch die Deutsche Bank von den Hilfen, die bei den anderen landen.

SPIEGEL: Eine wichtige Rolle in der Krise spielten die Großbanken Credit Suisse und UBS Ihrer Schweizer Heimat. Was bedeutet deren Straucheln für die nationale Identität der Eidgenossen?

Suter: Die leidet schon lange. Die Affäre um die Holocaust-Gelder, der Niedergang der Swissair, die Rosinenpickerei in der Frage der Europäischen Union, die aktive Beihilfe zur Steuerhinterziehung, der Versuch, Minarette zu verbieten, die übereifrige Verhaftung des zu einer offiziellen Ehrung eingeladenen Regisseurs Roman Polanski – das alles hat schlimme Folgen für das Image der Schweiz. Stellen Sie sich vor, sie wird als direkter Nachbar von

Deutschland nicht einmal zur 20-Jahr-Feier des Mauerfalls eingeladen. Aber jetzt bietet sich dem Land die Chance, etwas für dieses beschädigte Image zu tun: indem die Schweizer am 29. November ja sagen zum Verbot von Waffenexporten.

SPIEGEL: Hat sich die Schweiz zu sehr übers Geld definiert und über ihre Rolle als dessen globale Verwalterin?

Suter: Es ist nun mal ihr einziger Rohstoff. Die Schweiz lebt von Dienstleistung. Auch die ist letztlich etwas Abstraktes wie die Finanzprodukte, die ja schon als Begriff unsinnig sind: Es gibt Geld, und es gibt Produkte. Aber Geld ist doch kein Produkt – so wenig wie die Systeme, es zu verdienen. Das muss aus den Köpfen raus! Ein Staubsauger ist ein Produkt, ein Mixer, ein Anzug. Und ebenso sollte auch das Produkt der Arbeit eines Managers nicht Geld sein.

SPIEGEL: Was ist an Ihnen eigentlich typisch schweizerisch?

Suter: Dass ich im Ausland lebe.

SPIEGEL: Sie haben Häuser in Guatemala, hier auf Ibiza und in Zürich. Wollen Sie jetzt im Alter wieder zurückkehren?

Suter: Der Plan reift in mir und meiner Frau, ja. Man wird älter und ist froh, wenn man seine Familie oder ein gutes Krankenhaus in der Nähe weiß. Wir denken über eine Rückkehr nach Zürich nach, seit wir vor drei Jahren unsere beiden Kinder adoptiert haben, denen wir auch eine gute Ausbildung bieten wollten. Letztlich ist man aber nirgends sicher.

SPIEGEL: Sie spielen auf einen tragischen Unglücksfall an: Vor drei Monaten erstickte Ihr dreijähriger Sohn in Zürich beim Mittagessen an einem Stück Würstchen.

Suter: Sein Tod hat alles verändert. Die Lebensfreude, die Unbeschwertheit von früher sind weg. Ich muss jeden Tag neu mit den Gedanken an diesen Tod aufstehen und zu Bett gehen. Und ich kann ihn nur für kurze Zeit verdrängen. Es heißt, das Leben gehe weiter. Aber das stimmt nicht. Man tut nur so, als ginge es weiter. In Wahrheit kreist es um sich selbst und den immer gleichen Moment.

SPIEGEL: Sie müssen nicht darüber reden.

Suter: Es wäre seltsam, das Thema auszuklammern, als wäre nichts geschehen. Dieser Schicksalsschlag gehört von nun an eben auch zu mir. Die meisten Medien haben bis jetzt Fingerspitzengefühl und menschlichen Anstand bewiesen. Außer



Suter, SPIEGEL-Redakteur*

„Ich wäre gern ein gläubiger Mensch“

natürlich die notorischen journalistischen Grabplünderer des Verlagshauses Ringier, die nicht einmal davor zurückschreckten, ein Erinnerungsfoto meines Kindes auf dem Friedhof abzugreifen.

SPIEGEL: Hilft Ihnen Ihr Glaube?

Suter: Ein Pater vom Kloster Einsiedeln hat die Abdankung für Toni gemacht. Das war sehr würdevoll. Ich wollte die alten Rituale nicht neu erfinden – mit Gottfried-Benn-Gedicht und atonalem Saxofon. Ich wäre gern ein gläubiger Mensch. Jahrelang habe ich daran gearbeitet. Aber die gemachten Fortschritte haben unter der Tragödie gelitten. Meine Großmutter lebte einen sehr kindlichen Glauben. Ich fand das immer beneidenswert. Diese Gabe habe ich leider nicht. Meine Frau und ich müssen erst mal einen Weg finden, gemeinsam zu trauern. Es ist bisher eine oft sehr einsame Sache für uns beide.

SPIEGEL: Ihr zweites Kind braucht Sie jetzt umso mehr.

Suter: Ana – sie ist etwas über drei, so alt, wie ihr Bruder war – lässt keinen Tag aus, ohne ein paar Mal über ihn zu sprechen. Ohne sie wüsste ich gar nicht, wie alles weitergehen sollte. Sie hält uns auf Trab. Ihr gegenüber wäre es unfair, wenn wir uns jetzt gehenließen.

SPIEGEL: Konnten Sie angesichts der Tragödie die Arbeit an Ihrem neuen Buch überhaupt zu Ende bringen?

Suter: Mein aktueller Roman war schon weitgehend fertig, als das Unglück geschah, und kann deshalb pünktlich Ende Januar erscheinen. „Der Koch“ erzählt die Geschichte eines tamilischen Hilfskochs in der Schweiz. Auch das spielt vor der Kulisse der Finanzkrise.

SPIEGEL: Haben Sie selbst eigentlich einen Vermögensberater?

Suter: Nein. Was ich verdiene, geht weg für Angestellte, Lebenshaltung, Reisen, Zinszahlungen. Ich habe kein Barvermögen.

SPIEGEL: Welche Bedeutung hat Geld für Sie?

Suter: Keine symbolische. Ich habe es bislang immer ausgegeben. Vermögensbildung war für uns gleichbedeutend mit dem Bau oder Kauf von Immobilien, hier auf Ibiza, in Guatemala oder auch in Zürich. Aktien habe ich nie besessen. Deshalb habe ich damit nun auch kein Geld verloren.

SPIEGEL: Wird sich nach dieser Krise etwas ändern?

Suter: Ist sie denn schon zu Ende? Ich halte das wahre Ausmaß noch immer für schaumgedämpft durch viele staatliche Maßnahmen. Die Regierungen mussten viel Geld investieren, das es eigentlich gar nicht gibt. Schulden werden mit Schulden bezahlt. Von diesem nichtexistenten Geld hat auch die Wirtschaft schon ausbezahlt worden.

SPIEGEL: Herr Suter, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

* Thomas Tuma auf Suters Anwesen auf Ibiza.